



**Universidad Pontificia Bolivariana** *ión del Clima Organizacional 1*

**Descripción del clima organizacional presente en trabajadores  
de Servientrega seccional Bucaramanga**

**Natalia Ardila Rincón**

**Paola Andrea Buenahora Toscano**

**Ps. Claudia Serrano**

**Universidad Pontificia Bolivariana**

**Facultad de Psicología**

**Seccional Bucaramanga**

**2° semestre de 2012**



Agradecemos a nuestra familia,  
A Dios, a los directivos de Servientrega,  
A nuestra asesora de trabajo de grado Claudia Serrano,  
Por el apoyo y colaboración brindada  
Para el desarrollo de esta investigación.



## Tabla de contenido

<b>Resumen</b> .....	4
<b>Introducción</b> .....	6
<b>Marco teórico</b> .....	9
<b>Metodología</b>	
Participantes.....	22
Instrumentos.....	23
Procedimiento.....	23
<b>Resultados</b> .....	26
<b>Discusión</b> .....	93
<b>Conclusión</b> .....	99
<b>Recomendaciones</b> .....	101
<b>Referencias</b> .....	103
<b>Anexo 1</b> .....	106



## **Resumen general del trabajo de grado**

**Título:** Descripción del clima organizacional presente en trabajadores de Servientrega seccional Bucaramanga

**Autores:** Natalia Ardila y Paola A. Buenahora

**Facultad:** Psicología, Universidad Pontificia Bolivariana

**Director:** Ps. Claudia Serrano

### **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo principal describir la percepción de Clima Organizacional que tienen los trabajadores de Servientrega seccional Bucaramanga. Para el presente proyecto participaron 144 colaboradores de los diferentes procesos que componen el funcionamiento de Servientrega. Para llevar a cabo esto anterior se contó con la escala de Clima Organizacional creada por Fernandes (2008), con el propósito de abarcar los diferentes aspectos que componen el C.O. En referencia a los resultados se encontró que la percepción que tienen los trabajadores de Servientrega del clima de la Organización es positiva y se evidencian múltiples factores protectores de ellos.



**Palabras Claves:** Clima Organizacional, Desarrollo organizacional, Cultura organizacional

### **Thesis General Summary**

**Title:** Organizational climate description found in Servientrega headquarters in Bucaramanga.

**Authors:** Natalia Ardila and Paola A. Buenahora

**Faculty:** Psychology, Universidad Pontificia Bolivariana

**Thesis Director:** Ps. Claudia Milena Serrano

### **Abstract**

The Project presented here has as main objective to describe the perception of organizational climate found in the workers of Servientrega in its offices in Bucaramanga. For the presented project, 144 workers of all levels and processes that the company needs for its normal function made part of it. For developing this project, the structure of organizational climate was based in Fernandes (2008) organizational climate, with a general purpose of reaching all the different aspects that compound the Organizational Climate. In reference to the results, they proof that there



are not significant risks in the different factors that compound the instrument, and in the opposite, there are quite some factors protecting them.

**Glossary:** Clima Organizacional, Desarrollo organizacional,  
Cultura organizacional

### **Introducción**

Servientrega S. A. es una empresa del sector de logística Líder en Colombia y Ecuador y posicionada, en los Estados Unidos y otros países de América y Europa. Servientrega S.A. (2011) refiere:

Que está en constante desarrollo de su Infraestructura a través de la construcción de modernos centros de logística, para optimizar los ciclos de abastecimiento de sus Clientes, así mismo la evolución de los centros administrativos, centros de operaciones y puntos de servicio a centros integrales de logística. Estos centros que son dotados de la más eficiente tecnología, integran los portafolios de las diferentes empresas y socios estratégicos que complementan la cadena logística en procesos de call center, comercialización, almacenamiento, gestión de inventarios, empaque, transporte, distribución y medios de pago.



Servientrega se encuentra en una etapa de expansión la cual busca ampliar el portafolio de productos y servicios brindando soluciones a sectores de la Economía, respaldado en la estrategia "Centro de Soluciones". Los Factores de competitividad los cuáles han madurado en los primeros 25 años se integran en un esquema propio denominado El Círculo Virtuoso de la Competitividad que incorpora los elementos más importantes con que Servientrega compite en el mercado, como lo son el Ser, el hacer, el Planear y el Verificar.

A raíz de lo anterior se muestra la importancia del crecimiento del número de colaboradores competentes y altamente calificados pero para que puedan desarrollar todas sus habilidades deben tener un ambiente laboral adecuado, que potencialicen sus competencias y mejore la productividad dentro de la organización. (Pérez, Maldonado, Bustamante, 2006).

Para Servientrega es importante que sus colaboradores puedan desarrollar sus capacidades; por esta razón se dio la iniciativa de las estudiantes a cargo de la investigación, apoyadas en la información recogida en prácticas anteriores en Servientrega, donde se evidenció la necesidad de evaluar



el Clima Organizacional para identificar factores que influyan en los trabajadores puesto que el talento humano es considerado primordial e importante en la organización, por lo tanto se presta atención a sus percepciones para que se sientan conformes con su entorno laboral y no afecte el Cumplimiento de objetivos y óptimos resultados.

Igualmente se pretende generar información sobre cómo es el Clima Organizacional en una empresa logística, para que de este modo en investigaciones futuras sirva como apoyo para ampliar y contrastar los resultados obtenidos con otras organizaciones del mismo sector productivo.

**Planteamiento del problema:**

¿Qué factores se destacan en el Clima Organizacional de Servientrega seccional Bucaramanga?

**Objetivo general:**

Describir el clima organizacional presente en los empleados de Servientrega seccional Bucaramanga.

**Objetivos específicos:**





- ✓ Describir el clima organizacional en los trabajadores de Servientrega.
- ✓ Identificar los factores significativos que influyen en el clima organizacional
- ✓ Describir el clima organizacional por procesos en la empresa Servientrega.

### **Marco teórico**

Los problemas de las personas han sido, y quizá sigan siendo, los más difíciles de resolver y los que más tiempo absorben a los administradores y gerentes. Para hacer frente a los problemas personales que deben resolver casi a diario, es necesario que los administradores atiendan las percepciones de los empleados respecto a diferentes aspectos de la organización. Deben saber todo lo que puedan acerca de aquellos factores que influyen de manera significativa en el comportamiento de las personas en su organización (Furnham, 2008);

En consecuencia, todo contexto de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como



las aptitudes y características físicas y psicológicas y a cambio éstos presentan entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias, de esta forma el individuo aparece inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización (Brunet, 2005), lo anterior determina que la forma de comportarse un individuo en un entorno no esta determinado solamente por sus características personales sino también por las rasgos del medio ambiente donde se desenvuelve, ya que el individuo percibe esos componentes.

En efecto, si una organización esta basada en un ambiente rígido, lleno de control y con una estructura organizacional mal definida, es una organización sin evolución, en decadencia y poca productividad, dejando que los competidores potenciales la sobre pasen, por el contrario, si una organización esta basada en un ambiente cálido, flexible donde tiene en cuenta el bienestar personal del colaborador se observa crecimiento, evolución y productividad llegando a un nivel mas alto que los competidores. (Furnham, 2008)



Los factores y características nombradas anteriormente envuelven lo que se denomina Clima Organizacional, Acorde con Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar & Giraldo (2006) quienes consideran que: "El CO describe una organización, la distingue de otras e influye en el comportamiento de las personas que la conforman; además, agrupa aspectos organizacionales tales como las prácticas, las políticas, el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización". En consecuencia a lo previamente expuesto, es preciso mencionar que si una organización provee un inadecuado ambiente físico, social y comportamental a sus funcionarios, es posible que éstos desarrollen algún tipo de riesgo psicosocial. El Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente y como tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

De acuerdo a la definición del CO se encuentran varios enfoques, Sandoval (2004) nombra los siguientes: *enfoque estructuralista* de Forehand y Gilmer los cuales definen el



clima como: *"El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman."* El otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpin y Crofts: *"La opinión que el empleado se forma de la organización"*. Y El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista *estructural y subjetivo*, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional son: *"Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada."*; la similitud de estos tres enfoques se encuentran en que tienen en cuenta a la persona como factor principal, dándole valor a la opinión, creencia, valores, motivación y pensamiento del colaborador, el cual forma características que son percibidas por el otro.

Teniendo en cuenta lo que se ha dicho anteriormente surge la siguiente pregunta: *¿entonces, Cual es la importancia del Clima Organizacional?, Según Brunet (2005), determina la importancia del CO por que refleja los valores,*



las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima, este mismo autor brinda tres razones de la importancia de diagnosticar y evaluar el Clima Organizacional las cuales son:

1.

Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

2.

Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

3.

Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

El clima organizacional es un aspecto importante dentro de la organización, ya que se deriva del medio ambiente humano y físico en el cual se desarrolla el trabajo cotidiano; interviniendo en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, este ambiente lo forman las personas dentro de la organización destacando que el CO posee unas



características específicas en cada empresa, lo cual hace que sea único e irrepetible. Según Sandoval (2004) *"Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización"*; resaltando así las características que pueden ser únicas e inherentes a una empresa.

El Clima Organizacional cambia permanentemente, ya que la percepción y expectativas de los trabajadores cambia, las condiciones y procesos que se originan en el entorno laboral no siempre son las mismas, según: Pérez, Maldonado, Bustamante, (2006); Los cambios en el clima organización se originan, entre otras cosas, por los procesos vivenciados en las organizaciones para adaptarse a un entorno multicultural; lo cual demanda que las políticas y prácticas de recursos humanos promuevan cambios a los fines de mantener e identificar una fuerza de trabajo más diversificada.



Resaltando que Clima Organizacional es inherente a una empresa y que tiene características diferentes existen varios tipos de climas en los que se encuentran los climas: Funcionales y disfuncionales, los climas organizacionales funcionales reducen el estrés experimentado en la actividad laboral y promueven la salud física y mental de los empleados mientras que los climas disfuncionales se caracterizan por la percepción de la existencia de riesgos psicosociales y de sus efectos sobre el bienestar, la satisfacción de las personas y la productividad. (Contreras, Juárez, Barbosa & Uribe, 2010). Por esta razón es relevante percibir al clima como un agente primordial para la satisfacción del trabajador por que puede afectar tanto positiva como negativamente, por este motivo la organización debe buscar esos agentes generadores de un buen ambiente para que el impacto en los trabajadores sea positivo promoviendo la productividad de la organización.

Las causas y consecuencias del clima laboral pueden especificarse, medirse y delinearse; se pueden definir diversas influencias las cuales las determina cinco variables que son, según Rodríguez, (2005): 1) variables de ambiente físico 2) variables estructurales 3) variables del ambiente social 4) variables personales 5) variables propias del



comportamiento organizacional. Estas variables determinan cuales son las causas entendiendo que lo que influye en el CO esta directamente relacionado con el trabajador, por este motivo es importante generar un desarrollo continuo dentro de esta, necesario para generar cambios precisos y garantizar el desempeño de los trabajadores.

En la parte anterior se destaca que son muchos los factores influyentes en el Clima organizacional como: estructura, liderazgo, el tipo y forma de comunicación, las políticas , la cultura, la tecnología, la capacitación y desarrollo conformando el ambiente laboral, y considerándose como un laso entre las características de una organización y el comportamiento individual de sus miembros (Bullen , 2005), lo anterior se ve reflejado en la productividad, eficiencia, calidad de los productos o servicios, en la moral y ética empresarial y afectando la satisfacción de los cliente que adquieren o reciben el servicio.

La identificación del Clima Organizacional, desde las perspectivas de las variables que lo determinan y sobre las que los individuos reaccionan construyendo percepciones que influyen en su comportamiento, es considerada como un estudio





que se contextualiza en el marco de sus dimensiones; según Silva Vásquez (Citado por Méndez, 2005) las dimensiones determinantes son: 1. *Autonomía individual*, se refiere a la libertad, responsabilidad, iniciativa, orientación y participación en la toma de decisiones. 2. *Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado*, permite a los miembros de la organización recibir información sobre las estrategias, objetivos, metas y normas y reglas que se tomen en la organización. 3. *Orientación a la recompensa*, orientación del personal de ejecutar sus acciones hacia el cumplimiento de logros. 4. *Consideración, entusiasmo y apoyo*, dar apoyo a los subalternos en la ejecución de tareas que conlleven a un buen rendimiento del colaborador, estimulando de igual forma la satisfacción y entusiasmo. 5. *Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo*, hace referencia a la conformación de grupos de trabajo y las excelentes relaciones interpersonales que se leven a cabo dentro de la organización.

Según Brunet, (2005), el clima dentro de una organización puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, etc.



Todos estos componentes se suman para formar un clima particular equipado de sus propias características que constituye, en cierto modo la personalidad de una organización, e interviene en el comportamiento de los individuos, por lo tanto este clima que caracteriza a una organización puede ser positivo o influir de forma negativa, si influye positivamente favorece el comportamiento, la pro actividad y la motivación, pero si influye de manera negativa da como resultado dificultades en las relaciones interpersonales, dificultades para adaptarse al medio en el que se debe desenvolver día a día y disminución de los resultados, por esto es relevante considerar el clima organizacional como un factor determinante en el desarrollo de la organización, Este mismo autor plantea la importancia de identificar las dimensiones del Clima Organizacional, puesto que dice que el comportamiento de los individuos en una organización, esta bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. En efecto, "la organización, que constituye en cierta forma una especie de microsociedad (un sistema social), esta caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos". (Brunet, 2005).



Se resaltó en el párrafo anterior la importancia de las dimensiones como factores que pueden contribuir al Clima Organizacional, afectándolo Positiva o negativamente, una de las dimensiones mas importante es el estilo de administración o estilo de liderazgo de la dirección ya que varios autores plantean que mediante esta dimensión se puede hacer una medición general del Clima de una organización.

Las dimensiones varían según los autores; a continuación se presentan algunos nombrados por Sandoval (2004): **Likert**, 1. Métodos de mando, 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación, 3. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción, 4. Naturaleza de los procesos de comunicación, 5. Toma de decisiones, 6. Fijación de los objetivos o de las directrices, 7. Procesos de control, 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento; **Forehand y Gilmer**, 1. Tamaño de la organización, 2. Estructura organizacional, 3. Complejidad sistemática de la organización, 4. Estilo de liderazgo, 5. Orientación de fines; **Litwin y Stringer**, 1. Estructura organizacional, 2. Responsabilidad, 3. Recompensa, 4. Riesgo, 5. Apoyo, 6. Normas, 7. Conflicto.



El clima organizacional esta compuesto por diferentes componentes y dimensiones, nombrados anteriormente, sin embargo hay algunas dimensiones comunes que son según Brunet, (2005):

1. el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema
2. El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto.
3. El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados
4. La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

Ya nombrados los componentes, dimensiones y resaltando la importancia del Clima Organizacional, se hablara sobre la medición de este factor, para realizar un diagnostico inicial se llevara acabo la medición cuantitativa ya que permite a la organización informarse en primera instancia sobre la percepción de sus trabajadores y sobre aquellos aspectos que son significativos en el ámbito laboral; por otra parte para Chaparro, L. (2006) es importante "identificar los factores que se encuentran subyacentes en el clima organizacional (relaciones interpersonales, pautas de liderazgo,



organización del trabajo, etc.) pues posibilita la toma de acciones preventivas en la presencia o aparición de riesgos psicosociales o de promoción para la calidad de vida” (p.13).

Esta medición es relevante, puesto que los estudios cuantitativos permiten explorar estadísticamente los datos, y se puede observar la incidencia negativa o positiva de algún factor que se estudie, el cuestionario Escala de Clima Organizacional (ECO) permite analizar varias variables las cuales son: Recompensa, control o presión, cohesión entre colegas, confort físico y apoyo del jefe y la organización.

Esta aplicación inicial de un diagnóstico del Clima Organizacional, permite identificar las percepciones de los colaboradores por medio del análisis cuantitativo de los resultados arrojados por el cuestionario (ECO), y así desarrollar estrategias enfocadas en la prevención y fortalecimiento de los factores significativos psicosociales que se encuentren.

Por último, se destaca que el Clima Organizacional es un complejo donde intervienen múltiples variables, tales como, la estructura de la organización, los valores, normas y



miembros que la conforman, estos aspectos influyen en la percepción que tiene el trabajador sobre la organización; al igual es importante resaltar que el Clima en cada empresa es distinta, ya que cada cual posee características y variables diferentes lo cual crea la "personalidad" de la organización.



## **Metodología**

### **Participantes**

El estudio se realizó con 144 trabajadores pertenecientes a Servientrega Seccional Bucaramanga, los cuales estaban distribuidos en cinco macro-procesos; el primero de ellos MECE: Macro-proceso Estratégico del Cliente Externo, el segundo denominado MERF: Macro-proceso Estratégico de Recursos Financieros y Físico, el tercero MECI: Macro-proceso Estratégico del Cliente interno, el cuarto CCM: Centro de Control Multidimensional y finalmente MEST: Macro-proceso Estratégico de Soluciones Tecnológicas.

Los trabajadores que hicieron parte de la estudio cuentan con una antigüedad mínima de 3 meses, esto con el propósito de brindar a la investigación información confiable, pues ya han tenido un proceso de adaptación a la institución y la oportunidad de percibir los diferentes factores dentro de su grupo de trabajo que permitieron contestar con mayor seguridad y conocimiento los distintos ítems del instrumento.



## **Instrumentos-Recursos**

**Escala de Clima organizacional (ECO)** Este instrumento fue creado por Fernandes (2008) y tiene como objetivo indagar sobre la apreciación que tienen los trabajadores de una organización en los diferentes aspectos que componen el clima organizacional. El instrumento consta de 63 afirmaciones agrupadas en cinco factores; el primero hace referencia al apoyo del jefe en la organización; el segundo a la recompensa, el tercero al confort físico, el cuarto control o presión, y el quinto cohesión entre colegas, abarcando así todos los aspectos influyentes en el clima organizacional. La escala ha demostrado ser altamente confiable, en promedio los cinco factores han mostrado índice promedio de confiabilidad alfa de Cronbachde 84,4.

## **Procedimiento**

La investigación corresponde a un estudio no experimental de tipo descriptivo transaccional (Hernández, Fernández y Baptista, 2003), es decir se recopilan todos los





datos para ser analizados en un mismo momento y una sola vez, así como también se determinan las percepciones psicosociales dentro de unas variables claramente establecidas y delimitadas, para luego proporcionar la respectiva descripción de la temática trabajada. (Hernández, 2003).

La investigación se realizó a través de las siguientes fases:

Fase I: Se realizó una revisión teórica en diferentes artículos científicos, con el fin de indagar aproximadamente cuántas investigaciones se han realizado sobre Clima Organizacional, a su vez se buscaron documentos y libros que permitan profundizar y tener más conocimientos sobre las áreas abarcadas en la aplicación de los instrumentos.

Fase II: En esta fase se identificó la institución en la cual se llevaría a cabo la investigación, para así realizar la propuesta del proyecto a los directivos e identificar a los funcionarios que harían parte de la investigación.

Fase III: se inició la aplicación de la pruebas, trabajando con grupos de 20 personas hasta completar el total de la muestra donde se informó la confidencialidad y anonimato de los datos obtenidos y se hizo entrega del



consentimiento informado a cada uno de los participantes del proceso.

Fase IV: Después de aplicar el total de los instrumentos se inició la tabulación de los datos para realizar un análisis cuantitativo a través del software *SPSS*.

Fase V: Finalizando el proceso previo se centró el trabajo en la realización de un análisis más completo y organización de los porcentajes arrojados por el *SPSS*.

Fase VI: Finalmente se realizó la socialización de los resultados más significativos en la institución.



## **Resultados**

### **ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Los resultados que se van a describir a continuación. Se obtuvieron de la percepción que tienen los 144 trabajadores sobre el clima organizacional en Servientrega seccional Bucaramanga. Para la organización de los resultados se va a fragmentar en tres apartados, el primero de ellos referente a los datos socio-demográficos de la población evaluada, el segundo apartado contiene los resultados obtenidos en cada uno de los factores como lo establece el instrumento de Clima Organizacional (ECO) creado por Fernandes (2008), el cual tiene como objetivo indagar sobre la apreciación que tienen los trabajadores de una organización en los diferentes aspectos que componen el clima organizacional y el tercer apartado contiene los resultados distribuidos por macro-procesos. En referencia a los resultados se encontró que la percepción que tienen los empleados del clima de Servientrega



es en un porcentaje mayor neutral, con una tendencia significativa a positiva.

### Análisis de datos socio-demográficos

MACROPROCESO	N° DE COLABORADORES	%
MECE	117	81.25%
CCM	14	9.72%
MERF	7	4.86%
MEST	4	2.77%
MECI	2	2.13%

A continuación se presentarán los datos socio-demográficos:

Figura 1: Población clasificada por Genero.

Se abarco una población total de 144 personas, la cual se distribuyó de la siguiente forma el 81% de los trabajadores de Servientrega son hombre y el 19% mujeres.

Por otra parte en el ítem estudia actualmente solo el 25,7% de la muestra poblacional de Servientrega manifiesta estar cursando actualmente algún estudio.



Se encontró que en la variable edad los colaboradores se encuentran entre las edades comprendidas entre 18 y 42 años de edad, donde el mayor porcentaje es equivalente al 10.1% en la edad de 27 y se encuentra que la media en esta variable es de 29,68 años.

Figura 1: Población clasificada por estratos.

La variable estrato socio económico arroja que el 4,2% (1), pertenece al estrato 1, el 40,3% (58), pertenecen a estrato 2, el 39,6% (57), pertenecen a estrato 3, el 14,6% (21) pertenecen a estrato 4 y el 1.4%(2) de la población pertenece a estrato 5.

### **Análisis de los Datos Arrojados en ECO**

A continuación se presentara el análisis de cada factor según los datos arrojados por los colaboradores de Servientrega evidenciado aspectos positivos como negativos influyentes en el Clima Organizacional.



**1. FACTOR: Apoyo del jefe a la organización**

Tabla 1. Distribución por Rangos en el primer factor.

<b>Valor cualitativo</b>	<b>Rango</b>	<b>Porcentaje</b>
	<b>percepción</b>	<b>arrojado</b>
<b>Percepción Positiva</b>	85-115	86,8
<b>Percepción Neutral</b>	54-84	
<b>Percepción Negativa</b>	23-53	

El factor sobre el apoyo del jefe a la organización arrojó un puntaje de 86.8, el cual teniendo en cuenta los rangos establecidos para este factor se ubica en percepción positiva lo que nos permite decir que los trabajadores tienen una apreciación positiva del clima laboral en Servientrega en lo referente a aspectos tales como: los conflictos se resuelven por el propio grupo, las tareas son orientadas por el jefe, los cambios son acompañados, existe planeamiento en las tareas entre otras.

Tabla 2. Resultados descriptivos de la frecuencia en la variable apoyo del jefe o de la organización asociados a la escala de clima organizacional.

	<b>FRECUENCIA</b>
--	-------------------



N° Ítem	N		CN		E		CS		S		
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	
mi sector											
informado cosas que conciernen conflictos	15	10,4	17	11,8	23	16,0	64	44,4	25	17,4	
ocurridos trabajo resueltos propio grupo	19	13,2	13	9,0	14	9,7	58	40,3	40	27,8	
trabajador recibe orientación jefe para ejecutar tareas	8	5,6	4	2,8	5	3,5	55	38,2	72	50,0	
tareas retrasan en su realización orientadas por el jefe hasta el final	6	4,2	9	6,3	18	12,5	68	47,2	43	29,9	
el jefe ayuda a funcionarios con problemas	8	5,6	11	7,6	20	13,9	54	37,5	51	35,4	
el jefe elogia trabajador cuando hace buen trabajo	17	11,8	26	18,1	16	11,1	41	28,5	44	30,6	
cambios acompañados por los jefes	6	4,2	16	11,1	14	9,7	72	50,0	36	25,0	
cambios en empresa son informados a	16	11,1	16	11,1	22	15,3	56	38,9	34	23,6	







lo precisa										
aceptan nuevas formas del trabajador al realizar sus tareas	8	5,6	18	12,5	24	16,7	63	43,8	31	21,5
el dialogo se utiliza para resolver los problemas de la empresa	6	4,2	14	9,7	9	6,3	70	48,6	45	31,3
los trabajadores realizan sus tareas con satisfacción	7	4,9	15	10,4	9	6,3	68	47,2	44	30,6
el jefe valora a sus trabajadores	6	4,2	17	11,8	16	11,1	59	41,0	46	31,9

El factor apoyo del jefe y de la organización hace referencia al sustento que el trabajador percibe de sus superiores y de la misma organización. De acuerdo a lo anterior se puede evidenciar que el mayor porcentaje de la población califica este factor con la frecuencia de bastante de acuerdo donde sobresale con un 50% la afirmación el jefe ayuda al trabajador cuando lo precisa. Un 48,6% de los trabajadores argumentan que el dialogo es utilizado para resolver los problemas de la empresa y el 47,2% de los



evaluados manifiestan que realizan las tareas con satisfacción. El 43,8% expresa que son aceptadas nuevas formas de realización de tareas del trabajador y el 47,2% de los encuestados afirmaron que el jefe valora la opinión de los trabajadores. El 50% indican que los cambios realizados son acompañados por el jefe y el 50% describen que los trabajadores reciben orientación del jefe para la realización de las tareas. Para finalizar con lo anterior mencionado se afirma que la colaboración del jefe, conlleva a dar soluciones a los problemas presentados por medio del dialogo llevando así a aumentar la satisfacción del colaborador en sus funciones. (Ver tabla 2.)

Tabla 3. Distribución por Rangos en el Segundo factor.

<b>Valor cualitativo</b>	<b>Rango</b>	<b>Porcentaje</b>
	<b>percepción</b>	<b>arrojado</b>
<b>Percepción Positiva</b>	37-50	
<b>Percepción Neutral</b>	24-36	34,06
<b>Percepción Negativa</b>	10-23	

En el segundo factor se encuentra las variables relacionadas con recompensa. Ésta arrojó una puntuación de



34,06 que se encuentran dentro del rango de percepción neutral.

Lo anterior puede ser causado por el desconocimiento o poco énfasis de acceso a las diferentes recompensas ofrecidas dentro de la institución, lo que lleva a que los empleados de la institución no perciban las diferentes recompensas como una motivación para la calidad en su trabajo.

Tabla 4. Resultados descriptivos de la frecuencia en la variable recompensa asociados a la escala de clima organizacional.

N° Ítem	FRECUENCIA									
	TEDES		BEDES		NDND		BDEA		TDAC	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
los trabajadores son recompensados por su buen desempeño	21	14,6	27	18,8	18	12,5	46	31,9	32	22,2
las tareas que realiza dependen del sueldo	19	13,2	22	15,3	20	13,9	45	31,3	38	26,4
el trabajador sabe porque está siendo recompensado	10	6,9	20	13,9	19	13,2	53	36,8	42	29,2
se preocupan por la salud de los trabajadores	7	4,9	23	16,0	22	15,3	53	36,8	39	27,1



valoran el esfuerzo de sus trabajadores	12	8,3	25	17,4	28	19,4	53	36,8	26	18,1
las recompensas recibidas están dentro de sus expectativas	15	10,4	33	22,9	31	21,5	50	34,7	15	10,4
el trabajo bien hecho se recompensa	13	9,0	33	22,9	24	16,7	43	29,9	31	21,5
el salario depende de la calidad de las tareas	12	8,3	30	20,8	25	17,4	54	37,5	23	16,0
la productividad influye en su salario	14	9,7	24	16,7	20	13,9	41	28,5	45	31,3
la calidad del trabajo influye en el salario	15	10,4	26	18,1	29	20,1	44	30,6	30	20,8

En el segundo factor referente a Recompensa la cual refiere a las diversas formas en que un trabajador es premiado por la empresa por su buen desempeño y esfuerzo en la tarea que realiza deja notar que el mayor porcentaje se encuentra en la frecuencia bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo, lo que demuestra que los colaboradores están satisfechos con la organización, ya que el 36,8% de los evaluados afirman que la organización valora el esfuerzo de los colaboradores, se preocupan por la salud y reconocen el trabajo bien hecho. Finalmente se percibe que el buen manejo



de la variable recompensa motiva e incentiva al trabajador a desempeñar bien sus funciones ayudando a aumentar la productividad de la organización. (Ver tabla 4.)

Tabla 5. Distribución por Rangos en el tercer factor.

<b>Valor cualitativo</b>	<b>Rango</b>	<b>Porcentaje</b>
	<b>percepción</b>	<b>arrojado</b>
<b>Percepción Positiva</b>	48-65	
<b>Percepción Neutral</b>	31-47	43,31
<b>Percepción Negativa</b>	13-30	

El factor sobre el confort físico arrojó un puntaje de 43,31 que se encuentra en el rango de percepción neutral. Esto posiblemente se debe a que la organización maneja adecuadamente algunas de las variables que incluye este factor tales como: lugar de trabajo limpio, con buena iluminación, la empresa ofrece equipos necesarios para las tareas pero a su vez se evidencia una percepción negativa por parte de los trabajadores en aspectos como: espacio suficiente para la realización de las tareas.



Tabla 6. Resultados descriptivos de la frecuencia en la variable confort físico asociados a la escala de clima organizacional.

N° Ítem	FRECUENCIA									
	TEDES		BEDES		NDND		BDEA		TDAC	
Confort Físico	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
la empresa premia la calidad de lo que produce	14	9,7	21	14,6	26	18,1	55	38,2	28	19,4
tiene equipamientos necesarios para realizar las tareas	15	10,4	28	19,4	22	15,3	55	38,2	24	16,7
el ambiente atiende a las necesidades físicas	8	5,6	31	21,5	29	20,1	56	38,9	20	13,9
el deficiente físico se puede mover con facilidad	11	7,6	29	20,1	43	29,9	45	31,3	16	11,1
el espacio físico es suficiente	27	18,8	38	26,4	25	17,4	39	27,1	15	10,4
el ambiente físico es agradable	10	6,9	26	18,1	27	18,8	56	38,9	25	17,4
el local de trabajo es adecuado	24	16,7	33	22,9	33	22,9	36	25,0	18	12,5
existen equipamientos que	14	9,7	23	16,0	28	19,4	54	37,5	24	16,7



previenen los accidentes laborales										
existe iluminación adecuada en el ambiente de trabajo	10	6,9	22	15,3	22	15,3	62	43,1	28	19,4
muestran preocupación con la seguridad en el trabajo	6	4,2	20	13,9	28	19,4	64	44,4	25	17,4
el lugar de trabajo es limpio	3	2,1	23	16,0	23	16,0	57	39,6	38	26,4
los equipamientos de trabajo garantizan la salud del empleado	7	4,9	27	18,8	26	18,1	57	39,6	27	18,8
la postura física es adecuada para evitar daños en la salud	15	10,4	24	16,7	38	26,4	40	27,8	26	18,1

El tercer factor de la escala de clima organizacional mide el confort físico el cual hace referencia a las comodidades necesarias que brinda la empresa en el ambiente de trabajo para la seguridad y bienestar de sus trabajadores. En este aspecto, se observó dispersión en los resultados, ya que no se evidenciaron porcentajes altamente significativos en alguna de las frecuencias; sin embargo el



43,1% de los trabajadores consideraron que existe iluminación adecuada en el ambiente de trabajo y el 39,6 % manifiesta que el lugar de trabajo es limpio. Finalmente el 44.4% perciben que la empresa muestra preocupación por la seguridad del trabajador. (Ver tabla 6.)

Tabla 7. Distribución por Rangos en el cuarto factor.

Valor cualitativo	Rango	Porcentaje
	percepción	arrojado
Percepción Positiva	37-50	
Percepción Neutral	24-36	35,29
Percepción Negativa	10-23	

Tabla 8. Resultados descriptivos de la frecuencia en la variable control o presión asociados a la escala de clima organizacional.

N° Ítem	FRECUENCIA									
	TEDES		BEDES		NDND		BDEA		TDAC	
Control o Presión	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
el ambiente facilita el desempeño de las tareas	5	3,5	15	10,4	22	15,3	61	42,4	41	28,5
existe un control exagerado sobre los trabajadores	14	9,7	33	22,9	39	27,1	43	29,9	15	10,4
todo está	11	7,6	33	22,9	28	19,4	57	39,6	15	10,4





controlado										
exigen que las tareas sean hechas dentro del plazo previsto	3	2,1	4	2,8	18	12,5	75	52,1	44	30,6
los turnos se controlan	9	6,3	23	16,0	25	17,4	59	41,0	28	19,4
el jefe usa reglas para penalizar a los trabajadores	5	3,5	19	13,2	26	18,1	64	44,4	30	20,8
los horarios se pagan con rigor	6	4,2	36	25,0	38	26,4	44	30,6	20	13,9
el jefe presiona todo el tiempo	12	8,3	36	25,0	28	19,4	33	22,9	35	24,3
nada se hace sin la autorización del jefe	3	2,1	18	12,5	15	10,4	64	44,4	44	30,6
existe una fiscalización permanente del jefe	4	2,8	27	18,8	33	22,9	53	36,8	27	18,8

El factor control o presión hace énfasis en el desempeño de la realización de las tareas de los trabajadores que son supervisadas por los superiores. El 52,1% de los valuados están bastante de acuerdo con que en la empresa se exige que las tareas sean hechas dentro del plazo previsto. Un 44,4% están bastante de acuerdo en que el jefe usa reglas para penalizar a los trabajadores. El 44,4 % está bastante de acuerdo con la afirmación nada se hace sin autorización del jefe. Para finalizar se puede concluir que existe gran



exigencia tanto del jefe como de la organización en cuanto al respeto hacia las reglas y hacia el jefe por parte de los colaboradores ya que estas exigencias actúan en la responsabilidad y respeto del trabajador hacia la organización. (Ver tabla 8.)

Tabla 9. Distribución por Rangos en el quinto factor.

<b>Valor cualitativo</b>	<b>Rango</b>	<b>Porcentaje</b>
	<b>percepción</b>	<b>arrojado</b>
<b>Percepción Positiva</b>	26-35	26,76
<b>Percepción Neutral</b>	17-25	
<b>Percepción Negativa</b>	7-16	

El factor sobre cohesión entre colegas arrojó un puntaje de 26.76, el cual teniendo en cuenta los rangos establecidos para este factor se ubica en percepción positiva lo que nos permite decir que los trabajadores tienen una apreciación positiva del clima laboral en Servientrega en lo referente a aspectos tales como: las relaciones entre las personas del sector son de amistad, quien comete un error es ayudado por sus colegas, existe colaboración y cohesión entre colegas entre otros aspectos que hacen de esta variable un factor protector dentro de la organización.



Tabla 10. Resultados descriptivos de la frecuencia en la variable cohesión entre colegas asociados a la escala de clima organizacional.

N° Ítem	Escala									
	TEDES		BEDES		NDND		BDEA		TDAC	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
las relaciones entre las personas del sector son de amistad	5	3,5	17	11,8	23	16,0	58	40,3	41	28,5
quien comete un error es ayudado por los colegas	6	4,2	15	10,4	22	15,3	61	42,4	40	27,8
los colegas auxilian a un nuevo trabajador en sus dificultades	5	3,5	11	7,6	16	11,1	62	43,1	50	34,7
existe cooperación entre los colegas	6	4,2	11	7,6	14	9,7	65	45,1	48	33,3
los trabajadores reciben bien a un nuevo colega	2	1,4	6	4,2	13	9,0	73	50,7	49	34,0
existe integración entre colegas y trabajadores	9	6,3	13	9,0	16	11,1	58	40,3	48	33,3
los funcionarios se sienten cómodos para contar sus	13	9,0	31	21,5	25	17,4	50	34,7	25	17,4



problemas a otros									
colegas									

El quinto factor de la escala de clima organizacional hace referencia a la cohesión entre colegas el cual evalúa los vínculos entre los trabajadores de la organización. En este factor predomina con altos porcentajes la frecuencia de bastante de acuerdo. El 40,3% percibe las relaciones entre las personas del sector como de amistad y a su vez manifiestan que existe integración entre colegas y trabajadores. Un 50,7% están bastante de acuerdo con que se recibe bien a un nuevo colega. El 45,1% están bastante de acuerdo con que existe cooperación entre colegas. Finalmente los porcentajes ubicados en la frecuencia de bastante de acuerdo da cuenta de la buena relación que existe entre los colegas ya que es notable la cooperación, las relaciones de amistad y el auxilio que les dan a las personas nuevas en su cargo, lo cuales son un factor protector pues aporta al buen desempeño de las funciones del puesto. (Ver tabla 5.)

### **Descripción del Clima Organizacional por procesos**

#### **Macro proceso MECE**



Tabla 6. Resultados descriptivos de la frecuencia en la variable apoyo del jefe o de la organización asociados a la escala de clima organizacional.

N° Ítem	FRECUENCIA									
	N		CN		E		CS		S	
Apoyo del Jefe o de la Organización.	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
mi sector informado cosas que conciernen	15	12,8	16	13,7	17	14,5	51	43,6	18	15,4
conflictos ocurridos trabajo resueltos propio grupo	18	15,4	12	10,3	11	9,4	45	38,5	31	26,5
trabajador recibe orientación jefe para ejecutar tareas	8	6,8	4	3,4	5	4,3	45	38,5	55	47,0
tareas retrasan en su realización orientadas por el jefe hasta el final	6	5,1	9	7,7	14	12,0	56	47,9	32	27,4
el jefe ayuda a funcionarios con problemas	8	6,8	10	8,5	18	15,4	46	39,3	35	29,9
el jefe elogia trabajador cuando	17	14,5	23	19,7	13	11,1	32	27,4	32	27,4





el jefe colabora con la productividad de los trabajadores	4	3,4	13	11,1	14	12,0	45	38,5	41	35,0
el jefe ayuda al trabajador cuando lo precisa	1	,9	15	12,8	9	7,7	57	48,7	35	29,9
aceptan nuevas formas del trabajador al realizar sus tareas	8	6,8	15	12,8	21	17,9	48	41,0	25	21,4
el dialogo se utiliza para resolver los problemas de la empresa	6	5,1	14	12,0	7	6,0	58	49,6	32	27,4
los trabajadores realizan sus tareas con satisfacción	6	5,1	14	12,0	5	4,3	54	46,2	37	31,6
el jefe valora a sus trabajadores	6	5,1	17	14,5	14	12,0	46	39,3	34	29,1

En el factor "apoyo del jefe en la organización" se resalta que la mayoría de los ítems que obtuvieron los porcentajes más significativos puntuaron en la frecuencia bastante de acuerdo, donde sobresalen aspectos positivos como : Mi sector es informado de las decisiones, los trabajadores son orientados en las tareas, los cambios realizados son



acompañados por los jefes, los cambios en la empresa son planeados, los trabajadores participan en los cambios, existe una relación de respeto entre jefe-trabajador, el dialogo se utiliza para resolver problemas y finalmente los empleados manifiestan que realizan sus tareas con satisfacción.

Lo anterior resalta que a los líderes les interesa que sus colaboradores estén informados de todo lo que suceda en la organización incluyéndolo en las decisiones que se deban tomar y motivando el dialogo entre ellos. (Ver tabla 6.)

Tabla 7. Resultados descriptivos de la frecuencia en la variable recompensa asociados a la escala de clima organizacional.

N° ítem	FRECUENCIA									
	TEDES		BEDES		NDND		BDEA		TDAC	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
los trabajadores son recompensados por su buen desempeño	21	17,9	23	19,7	14	12,0	36	30,8	23	19,7
las tareas que realiza dependen del sueldo	14	12,0	17	14,5	10	8,5	40	34,2	36	30,8
el trabajador sabe porque está siendo	10	8,5	17	14,5	16	13,7	40	34,2	34	29,1





recompensado										
se preocupan por la salud de los trabajadores	7	6,0	21	17,9	18	15,4	42	35,9	29	24,8
valoran el esfuerzo de sus trabajadores	12	10,3	25	21,4	25	21,4	36	30,8	19	16,2
las recompensas recibidas están dentro de sus expectativas	15	12,8	28	23,9	24	20,5	36	30,8	14	12,0
el trabajo bien hecho se recompensa	13	11,1	31	26,5	20	17,1	30	25,6	23	19,7
el salario depende de la calidad de las tareas	10	8,5	23	19,7	17	14,5	46	39,3	21	17,9
la productividad influye en su salario	11	9,4	17	14,5	12	10,3	34	29,1	43	36,8
la calidad del trabajo influye en el salario	13	11,1	19	16,2	20	17,1	35	29,9	30	25,6

En el factor de la escala de clima organizacional "recompensa" muestra los porcentajes más significativos en la frecuencia de bastante de acuerdo; sin embargo no se evidencian porcentajes que sobrepasen el 50%, ya que solo un 34,2% de los trabajadores están bastante de acuerdo con que las tareas que realizan dependen del sueldo y saben porque están siendo recompensados, e 35,9% manifiestan que la empresa se preocupan por la salud de sus trabajadores, por



otra parte el 39,3 afirma que el salario depende de la calidad de las tareas y para finalizar el 36,8% plantean estar totalmente de acuerdo con que la productividad influye en su trabajo.

Lo anterior nos lleva a concluir que aunque un alto porcentaje de trabajadores reconoce el factor recompensa dentro de la organización, es necesario suministrar mayor información en cuanto a este mismo. (Ver tabla 7.)

Tabla 8. Resultados descriptivos de la frecuencia en la variable confort físico asociados a la escala de clima organizacional.

N° Ítem	FRECUENCIA									
	TEDES		BEDES		NDND		BDEA		TDAC	
Confort Físico	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
La empresa premia la calidad de lo que produce	14	12,0	17	14,5	19	16,2	43	36,8	24	20,5
tiene equipamientos necesarios para realizar las tareas	15	12,8	24	20,5	18	15,4	40	34,2	20	17,1
el ambiente atiende a las necesidades físicas	8	6,8	27	23,1	24	20,5	42	35,9	16	13,7



el deficiente físico se puede mover con facilidad	10						34	29,1	13	11,1
el espacio físico es suficiente	24	8,5	25	21,4	35	29,9				
el ambiente físico es agradable	9	7,7	24	20,5	22	18,8	41	35,0	21	17,9
el local de trabajo es adecuado	22	18,8	28	23,9	24	20,5	26	22,2	17	14,5
existen equipamientos que previenen los accidentes laborales	13	11,1	20	17,1	24	20,5	40	34,2	19	16,2
existe iluminación adecuada en el ambiente de trabajo	10	8,5	21	17,9	18	15,4	46	39,3	22	18,8
muestran preocupación con la seguridad en el trabajo	5	4,3	18	15,4	25	21,4	50	42,7	19	16,2
el lugar de trabajo es limpio	2	1,7	23	19,7	21	17,9	41	35,0	30	25,6
los equipamientos de trabajo garantizan la salud del empleado	7	6,0	22	18,8	22	18,8	44	37,6	22	18,8
la postura física es adecuada para evitar daños en la	14	12,0	22	18,8	30	25,6	30	25,6	20	17,1



salud										
-------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

En el factor "confort físico" encontramos en el ítem "la empresa muestra preocupación por la seguridad en el trabajo" una puntuación del 42,7% en la frecuencia bastante de acuerdo y un 39,3% de los trabajadores afirman que existe iluminación adecuada en el ambiente de trabajo. En los otros ítems que conforman este factor no se encuentran porcentajes significativos acumulados en una sola frecuencia, pero si encontramos que el mayor porcentaje se encuentran entre las escalas "bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo" lo que evidencia una percepción positiva frente al confort físico dentro de la organización. (Ver tabla 8.)

Tabla 9. Resultados descriptivos de la frecuencia en la variable control o presión asociados a la escala de clima organizacional.

N° Ítem	FRECUENCIA									
	TEDES		BEDES		NDND		BDEA		TDAC	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Control o Presión										
el ambiente facilita el desempeño de las tareas	5	4,3	14	12,0	18	15,4	47	40,2	33	28,2
existe un control exagerado sobre los trabajadores	11	9,4	24	20,5	31	26,5	36	30,8	15	12,8



todo está controlado	11						43	36,8	14	12,0
exigen que las tareas sean hechas dentro del plazo previsto	3	9,4	27	23,1	22	18,8	59	50,4	40	34,2
los turnos se controlan	9	7,7	18	15,4	23	19,7	42	35,9	25	21,4
el jefe usa reglas para penalizar a los trabajadores	5	4,3	15	12,8	21	17,9	51	43,6	25	21,4
los horarios se pagan con rigor	5	4,3	32	27,4	29	24,8	34	29,1	17	14,5
el jefe presiona todo el tiempo	7	6,0	27	23,1	21	17,9	28	23,9	34	29,1
nada se hace sin la autorización del jefe	2	1,7	15	12,8	12	10,3	50	42,7	38	32,5
existe una fiscalización permanente del jefe	2	1,7	22	18,8	27	23,1	42	35,9	24	20,5

El factor control o presión fue evaluado por los funcionarios de la siguiente forma: el 50,4% están bastante de acuerdo con que la empresa exige que las tareas sean hechas dentro del plazo previsto. Un 43,6% de los funcionarios afirman que los jefes usan reglas para penalizar a los trabajadores. El 42,7% están bastante de acuerdo con que nada se hace sin la autorización del jefe. Para finalizar



el 40,2% están bastante de acuerdo con que el ambiente facilita el desempeño de las tareas. (Ver tabla 9.)

Tabla 10. Resultados descriptivos de la frecuencia en la variable cohesión entre colegas asociados a la escala de clima organizacional.

N° Ítem	Escala									
	TEDES		BEDES		NDND		BDEA		TDAC	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
las relaciones entre las personas del sector son de amistad	5	4,3	16	13,7	18	15,4	44	37,6	34	29,1
quien comete un error es ayudado por los colegas	6	5,1	13	11,1	16	13,7	46	39,3	36	30,8
los colegas auxilian a un nuevo trabajador en sus dificultades	5	4,3	8	6,8	15	12,8	46	39,3	43	36,8
existe cooperación entre los colegas	6	5,1	9	7,7	12	10,3	50	42,7	40	34,2
los trabajadores reciben bien a un nuevo colega	2	1,7	4	3,4	12	10,3	58	49,6	40	34,2
existe integración entre colegas y	9	7,7	12	10,3	13	11,1	43	36,8	40	34,2





grupo											
trabajador recibe orientación jefe para ejecutar tareas	0	0	0	0	0	0	5	35,7	9	64,3	
tareas retrasan en su realización orientadas por el jefe hasta el final	0	0	0	0	4	28,6	5	35,7	5	35,7	
el jefe ayuda a funcionarios con problemas	0	0	0	0	2	14,3	2	14,3	10	71,4	
el jefe elogia trabajador cuando hace buen trabajo	0	0	1	7,1	2	14,3	5	35,7	6	42,9	
cambios acompañados por los jefes	0	0	0	0	3	21,4	7	50,0	4	28,6	
cambios en empresa son informados a los trabajadores	1	7,1	2	14,3	3	21,4	4	28,6	4	28,6	
las dudas son esclarecidas	0	0	3	21,4	3	21,4	5	35,7	3	21,4	
existe planeamiento de tareas	0	0	0	0	1	7,1	8	57,1	5	35,7	
cuenta con el apoyo del jefe	0	0	0	0	0	0	8	57,1	6	42,9	
los cambios en esta empresa son planeados	0	0	2	14,3	3	21,4	4	28,6	5	35,7	
las innovaciones que realizo son aceptadas	0	0	1	7,1	5	35,7	5	35,7	3	21,4	
las nuevas ideas	0	0	0	0	5	35,7	6	42,9	3	21,4	





mejoran el desempeño de los trabajadores											
el jefe valora la opinión de los trabajadores	0	0	0	0	0	0	10	71,4	4	28,6	
en esta empresa los trabajadores participan en los cambios	0	0	1	7,1	4	28,6	7	50,0	2	14,3	
el jefe tiene respeto por el trabajador	0	0	0	0	1	7,1	5	35,7	8	57,1	
el jefe colabora con la productividad de los trabajadores	0	0	1	7,1	0	0	8	57,1	5	35,7	
el jefe ayuda al trabajador cuando lo precisa	0	0	1	7,1	2	14,3	8	57,1	3	21,4	
aceptan nuevas formas del trabajador al realizar sus tareas	0	0	1	7,1	3	21,4	6	42,9	4	28,6	
el dialogo se utiliza para resolver los problemas de la empresa	0	0	0	0	1	7,1	5	35,7	8	57,1	
los trabajadores realizan sus tareas con satisfacción	1	7,1	1	7,1	4	28,6	6	42,9	2	14,3	
el jefe valora a	0	0	0	0	2	14,3	6	42,9	6	42,9	



sus trabajadores									
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

En el factor apoyo del jefe en la organización se evidencia varios factores protectores que fortalecen las relaciones entre el grupo de trabajo, donde la mayoría de los ítems puntúa en la frecuencia bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo, entre estos encontramos en la frecuencia totalmente de acuerdo con un porcentaje de 71,4% el jefe ayuda a los funcionarios con problemas. Un 42,9% el jefe elogia al trabajador cuando hace bien su tarea. Un 57,1 el jefe muestra respeto por el trabajador y los participantes afirman que el dialogo se utiliza para solucionar problemas. Por otra parte en la frecuencia bastante de acuerdo los encuestados afirman arrojando un porcentaje del 50,0% que los cambios son acompañados por sus jefes. Con un 57,1 los trabajadores responden a los siguientes ítems: existe planeamiento de tareas, apoyo del jefe en diferentes aspectos. Un 42,9% de los empleados manifiesta que realizan las tareas con satisfacción y que el jefe valora a sus trabajadores, Estos aspectos anteriormente mencionados hacen que el colaborador este satisfecho dentro de la organización aumentado la productividad y satisfacción dentro de la institución. Sin embargo se encontró una puntuación del 42,9% donde los trabajadores testifican que no están ni de acuerdo



ni en desacuerdo en que su sector es informado de las cosas que le conciernen. (Ver tabla 11.)

Tabla 12. Resultados descriptivos de la frecuencia en la variable recompensa asociados a la escala de clima organizacional.

N° Ítem	FRECUENCIA									
	TEDES		BEDES		NDND		BDEA		TDAC	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
los trabajadores son recompensados por su buen desempeño			1	7,1	3	21,4	5	35,7	5	35,7
las tareas que realiza dependen del sueldo	4	28,6	1	7,1	8	57,1	1	7,1		
el trabajador sabe porque está siendo recompensado			1	7,1	3	21,4	8	57,1	2	14,3
se preocupan por la salud de los trabajadores					4	28,6	6	42,9	4	28,6
valoran el esfuerzo de sus trabajadores					3	21,4	8	57,1	3	21,4
las recompensas recibidas están dentro de sus expectativas			2	14,3	6	42,9	5	35,7	1	7,1
el trabajo bien hecho se recompensa			1	7,1	4	28,6	6	42,9	3	21,4



el salario depende de la calidad de las tareas	2	14,3	2	14,3	8	57,1	1	7,1	1	7,1
la productividad influye en su salario	3	21,4	3	21,4	7	50,0	1	7,1		
la calidad del trabajo influye en el salario	2	14,3	2	14,3	7	50,0	3	21,4		
								4		

En el factor recompensa se evidencian tres ítems en la frecuencia bastante de acuerdo que resaltan aspectos positivos donde el trabajador se siente satisfecho. El 57,1% afirma que saben porque están siendo recompensados y a su vez sienten que valoran el esfuerzo de los trabajadores y el 42,9% manifiestan que el trabajo bien hecho se recompensa. Por otra parte se evidencian cinco aspectos donde el colaborador marco la frecuencia ni de acuerdo ni en desacuerdo lo que resalta la indecisión o falta de información del colaborador frente a al factor "recompensa". (Ver tabla 12.)

Tabla 13. Resultados descriptivos de la frecuencia en la variable confort físico asociados a la escala de clima organizacional.



N° Ítem	FRECUENCIA									
	TEDES		BEDES		NDND		BDEA		TDAC	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
la empresa premia la calidad de lo que produce			3	21,4	6	42,9	4	28,6	1	7,1
tiene equipamientos necesarios para realizar las tareas			2	14,3	3	21,4	7	50,0	2	14,3
el ambiente atiende a las necesidades físicas			2	14,3	4	28,6	5	35,7	3	21,4
el deficiente físico se puede mover con facilidad			2	14,3	5	35,7	5	35,7	2	14,3
el espacio físico es suficiente	2	14,3	2	14,3	4	28,6	5	35,7	1	7,1
el ambiente físico es agradable	1	7,1	1	7,1	4	28,6	5	35,7	3	21,4
el local de trabajo es adecuado	2	14,3	2	14,3	7	50,0	3	21,4		
existen equipamientos que previenen los accidentes laborales	1	7,1	2	14,3	4	28,6	5	35,7	2	14,3
existe iluminación					3	21,4	9	64,3	2	14,3



adecuada en el ambiente de trabajo										
muestran preocupación con la seguridad en el trabajo	1	7,1	1	7,1	3	21,4	7	50,0	2	14,3
el lugar de trabajo es limpio	1	7,1			2	14,3	7	50,0	4	28,6
los equipamientos de trabajo garantizan la salud del empleado			2	14,3	4	28,6	7	50,0	1	7,1
la postura física es adecuada para evitar daños en la salud	1	7,1	1	7,1	7	50,0	3	21,4	2	14,3

En el factor confort físico se evidencian resultados significativos en la frecuencia bastante de acuerdo lo que resalta la buena labor de la empresa en cuanto a la comodidad y conformidad del colaborador en su área de trabajo ya que consideran que existen equipamientos necesarios, iluminación adecuada y el espacio físico es considerado agradable.

En el ítem para premiar al trabajador, esta empresa considera la calidad de lo que produce presenta un porcentaje alto en la frecuencia tres ni de acuerdo ni en



desacuerdo lo que resalta la falta de información de la empresa hacia los colaboradores. (Ver tabla 13.)

Tabla 14. Resultados descriptivos de la frecuencia en la variable control o presión asociados a la escala de clima organizacional.

N° Ítem	FRECUENCIA									
	TEDES		BEDES		NDND		BDEA		TDAC	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
el ambiente facilita el desempeño de las tareas					4	28,6	8	57,1	2	14,3
existe un control exagerado sobre los trabajadores	2	14,3	3	21,4	6	42,9	3	21,4		
todo está controlado			3	21,4	5	35,7	6	42,9		
exigen que las tareas sean hechas dentro del plazo previsto					5	35,7	8	57,1	1	7,1
los turnos se controlan			2	14,3	2	14,3	9	64,3	1	7,1
el jefe usa reglas para penalizar a los trabajadores			1	7,1	3	21,4	8	57,1	2	14,3
los horarios se pagan con rigor			1	7,1	7	50,0	6	42,9		
el jefe presiona	2	14,3	5	35,7	6	42,9	1	7,1		



todo el tiempo										
nada se hace sin	1						5	35,7	3	21,4
la autorización		7,1	2	14,3	3	21,4				
del jefe										
existe una	1	7,1	2	14,3	5	35,7	5	35,7	1	7,1
fiscalización										
permanente del										
jefe										

En el factor control o presión se resaltan aspectos positivos como "los turnos de los trabajadores se controlan con rigor con un porcentaje del 64.3% en la frecuencia Bastante de acuerdo lo que evidencia la responsabilidad de la empresa en cuanto a los horarios de los colaboradores lo que resulta positivo ya que propicia compromiso y responsabilidad en el colaborador y mejorando la productividad en la organización; al igual que en el ítem "aquí, el jefe usa las reglas de la empresa para penalizar a los colaboradores" con un porcentaje del 57.1% es la frecuencia Bastante de acuerdo influye en el colaborador de forma positiva generando beneficio para la empresa ya que el colaborador comprende que no debe tener errores que puedan ser penalizados.

Se evidencian ítems con porcentajes significativos donde resaltan la labor del líder en llevar a cabo el cumplimiento de las normas de la organización. (Ver tabla 14.)





Tabla 15. Resultados descriptivos de la frecuencia en la variable cohesión entre colegas asociados a la escala de clima organizacional.

N° Ítem	FRECUENCIA									
	TEDES		BEDES		NDND		BDEA		TDAC	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Cohesión entre colegas										
las relaciones entre las personas del sector son de amistad					5	35,7	6	42,9	3	21,4
quien comete un error es ayudado por los colegas			1	7,1	5	35,7	7	50,0	1	7,1
los colegas auxilian a un nuevo trabajador en sus dificultades			1	7,1	1	7,1	9	64,3	3	21,4
existe cooperación entre los colegas			1	7,1	2	14,3	7	50,0	4	28,6
los trabajadores reciben bien a un nuevo colega			1	7,1	1	7,1	7	50,0	5	35,7
existe integración entre colegas y trabajadores			1	7,1	3	21,4	7	50,0	3	21,4
los funcionarios se sienten cómodos			2	14,3	6	42,9	4	28,6	2	14,3



para contar sus										
problemas a otros										
colegas										

En el factor cohesión entre colegas se evidencian que la mayoría de los ítems tienen porcentajes significativos siendo así factores protectores, puesto que resaltan la buena relación entre los colegas ya que existe cooperación ayuda e integración en aspectos que benefician a la empresa ya que si el colaborador se encuentra en un buen ambiente de trabajo influirá en el cumplimiento óptimo de las tareas, mejorando así la productividad.

### Macro proceso MERF

Tabla No. 16: Resultados descriptivos de la frecuencia en la variable apoyo del jefe o de la organización" asociados a la escala de clima organizacional.

N° Ítem	FRECUENCIA									
	TEDES		BEDES		NDND		BDEA		TDAC	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Apoyo del Jefe o de la Organización. mi sector			1	14,3			2	28,6	4	57,1



informado cosas que conciernen conflictos ocurridos trabajo resueltos propio grupo			1	14,3			3	42,9	3	42,9
trabajador recibe orientación jefe para ejecutar tareas							2	28,6	5	71,4
tareas retrasan en su realización orientadas por el jefe hasta el final							4	57,1	3	42,9
el jefe ayuda a funcionarios con problemas			1	14,3			3	42,9	3	42,9
el jefe elogia trabajador cuando hace buen trabajo			1	14,3	1	14,3	3	42,9	2	28,6
cambios acompañados por los jefes			1	14,3			4	57,1	2	28,6
cambios en empresa son informados a los trabajadores			3	42,9			3	42,9	1	14,3
las dudas son esclarecidas			3	42,9			2	28,6	2	28,6
existe planeamiento de tareas							4	57,1	3	42,9
cuenta con el							4	57,1	3	42,9



apoyo del jefe										
los cambios en esta empresa son planeados	1	14,3	1	14,3			3	42,9	2	28,6
las innovaciones que realizo son aceptadas			1	14,3			6	85,7		
las nuevas ideas mejoran el desempeño de los trabajadores							5	71,4	2	28,6
el jefe valora la opinión de los trabajadores			1	14,3			4	57,1	2	28,6
en esta empresa los trabajadores participan en los cambios			1	14,3			4	57,1	2	28,6
el jefe tiene respeto por el trabajador							3	42,9	4	57,1
el jefe colabora con la productividad de los trabajadores			1	14,3			4	57,1	2	28,6
el jefe ayuda al trabajador cuando lo precisa			1	14,3			4	57,1	2	28,6
aceptan nuevas formas del trabajador al realizar sus tareas			2	28,6			4	57,1	1	14,3



el dialogo se utiliza para resolver los problemas de la empresa							4	57,1	3	42,9
los trabajadores realizan sus tareas con satisfacción							3	42,9	4	57,1
el jefe valora a sus trabajadores							4	57,1	3	42,9

En el factor apoyo del jefe en la organización se resaltan los porcentajes más significativos en las frecuencias bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo, los cuales son percibidos como factores protectores que fortalecen las relaciones entre el grupo de trabajo, entre estos encontramos en la frecuencia totalmente de acuerdo con un porcentaje de 71,4% el trabajador recibe orientación del jefe para ejecutar las tareas. Un 57,1% de los encuestados afirman que realizan sus tareas con satisfacción, que existe una relación de respeto de jefe -trabajador y que su sector siempre es informado de las decisiones que le conciernen. Por otra parte en la frecuencia bastante de acuerdo encontramos que los trabajadores manifiestan que el jefe orienta sus tareas, los cambios son acompañados por los jefes, se realiza un planeamiento en las tareas, el jefe valora la opinión de



los trabajadores y utilizan el dialogo para resolver problemas en un 57,1%. Un 85,7 % de los trabajadores responden a la frecuencia bastante de acuerdo con que las innovaciones que este realiza son aceptadas. Finalmente se evidencia que los encuestados consideran aunque no con los porcentajes más altos del factor, si porcentajes significativos en la frecuencia bastante en desacuerdo en un 42,9% que los cambios en la empresa no son informados a los trabajadores y las dudas no son esclarecidas. (Ver tabla 16.)

Tabla 17. Resultados descriptivos de la frecuencia en la variable recompensa asociados a la escala de clima organizacional.

N° Ítem	FRECUENCIA									
	TEDES		BEDES		NDND		BDEA		TDAC	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
los trabajadores son recompensados por su buen desempeño			3	42,9			2	28,6	2	28,6
las tareas que realiza dependen del sueldo			4	57,1			2	28,6	1	14,3
el trabajador sabe porque está siendo recompensado			2	28,6			2	28,6	3	42,9
se preocupan por la salud de los trabajadores			2	28,6			1	14,3	4	57,1



valoran el esfuerzo de sus trabajadores						4	57,1	3	42,9
las recompensas recibidas están dentro de sus expectativas			3	42,9		4	57,1		
el trabajo bien hecho se recompensa			1	14,3		3	42,9	3	42,9
el salario depende de la calidad de las tareas			4	57,1		2	28,6	1	14,3
la productividad influye en su salario			3	42,9		2	28,6	2	
la calidad del trabajo influye en el salario			4	57,1		3	42,9		

En el factor recompensa se evidencian porcentajes significativos en los ítems preocupación por la salud del trabajador, valoración por el esfuerzo de los trabajadores y la recompensa que el trabajador recibe esta dentro de sus expectativas; con un porcentaje del 57.1% con una frecuencia bastante de acuerdo.

En los ítems "el salario depende de las tareas realizadas", " el salario de los trabajadores depende de la calidad de sus tareas" y " la calidad del trabajo tiene influencia en el salario" se encuentran con un porcentaje del 57,1% con una frecuencia bastante en desacuerdo lo que resalta que la percepción de los trabajadores es que no



existe suficiente valoración por la calidad de las tareas realizadas y de la cantidad de las tareas tampoco depende el salario lo que da cuenta que la recompensa no es suficiente para los colaboradores de este macro-proceso. (Ver tabla 17.)

Tabla 18. Resultados descriptivos de la frecuencia en la variable confort físico asociados a la escala de clima organizacional.

N° Ítem	FRECUENCIA									
	TEDES		BEDES		NDND		BDEA		TDAC	
Confort Físico	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
la empresa premia la calidad de lo que produce			1	14,3			4	57,1	2	28,6
tiene equipamientos necesarios para realizar las tareas			2	28,6			3	42,9	2	28,6
el ambiente atiende a las necesidades físicas			2	28,6			4	57,1	1	14,3
el deficiente físico se puede mover con facilidad	1	14,3	1	14,3	2	28,6	2	28,6	1	14,3





el espacio físico es suficiente			5	71,4			2	28,6		
el ambiente físico es agradable			1	14,3			5	71,4	1	14,3
el local de trabajo es adecuado			2	28,6			4	57,1	1	14,3
existen equipamientos que previenen los accidentes laborales			1	14,3			4	57,1	2	28,6
existe iluminación adecuada en el ambiente de trabajo			1	14,3			4	57,1	2	28,6
muestran preocupación con la seguridad en el trabajo			1	14,3			2	28,6	3	42,9
el lugar de trabajo es limpio							4	57,1	3	42,9
los equipamientos de trabajo garantizan la salud del empleado			2	28,6			2	28,6	3	42,9
la postura física es adecuada para evitar daños en la salud			1	14,3			5	71,4	1	14,3



El tercer factor de la escala de clima organizacional mide el confort físico. En este aspecto, se observó que el mayor porcentaje de los resultados se encuentran en la frecuencia bastante de acuerdo como: la empresa premia la calidad de lo que produce, la postura física es adecuada, el lugar de trabajo es limpio; sin embargo con un porcentaje del 71.4% en bastante en desacuerdo, los colaboradores afirman que el espacio físico no es suficiente. (Ver tabla 18.)

Tabla 19. Resultados descriptivos de la frecuencia en la variable control o presión asociados a la escala de clima organizacional.

N° Ítem	FRECUENCIA									
	TEDES		BEDES		NDND		BDEA		TDAC	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
el ambiente facilita el desempeño de las tareas			1	14,3			3	42,9	3	42,9
existe un control exagerado sobre los trabajadores	1	14,3	3	42,9			3	42,9		
todo está controlado			3	42,9			3	42,9	1	14,3
exigen que las tareas sean hechas			1	14,3			3	42,9	3	42,9



dentro del plazo previsto										
los turnos se controlan			2	28,6			3	42,9	2	28,6
el jefe usa reglas para penalizar a los trabajadores			3	42,9			2	28,6	2	28,6
los horarios se pagan con rigor			3	42,9	1	14,3	1	14,3	2	28,6
el jefe presiona todo el tiempo	1	14,3	3	42,9			2	28,6	1	14,3
nada se hace sin la autorización del jefe			1	14,3			4	57,1	2	28,6
existe una fiscalización permanente del jefe			1	14,3			5	71,4	1	14,3

En el factor control o presión se resaltan en los ítems "nada se hace sin autorización del jefe" con un porcentaje del 57.1% en bastante de acuerdo y "fiscalización permanente del jefe" con un porcentaje del 71.4% en bastante de acuerdo, lo que evidencia la autoridad permanente percibida por parte de los colaboradores, lo cual influye en el cumplimiento de la tareas de forma positiva a que si el jefe está pendiente de la labor de sus colaboradores los motiva a realizar sus tareas de forma adecuada. (Ver tabla 19.)



Tabla 20. Resultados descriptivos de la frecuencia en la variable cohesión entre colegas asociados a la escala de clima organizacional.

N° Ítem	FRECUENCIA										
	TEDES		BEDES		NDND		BDEA		TDAC		
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	
Cohesión entre colegas											
las relaciones entre las personas del sector son de amistad			1	14,3			4	57,1	2	28,6	
quien comete un error es ayudado por los colegas			1	14,3			4	57,1	2	28,6	
los colegas auxilian a un nuevo trabajador en sus dificultades			2	28,6			2	28,6	3	42,9	
existe cooperación entre los colegas			1	14,3			3	42,9	3	42,9	
los trabajadores reciben bien a un nuevo colega			1	14,3			3	42,9	3	42,9	
existe integración entre colegas y trabajadores							4	57,1	3	42,9	
los funcionarios se sienten cómodos para contar sus problemas a otros colegas			2	28,6			5	71,4			



En el factor cohesión entre colegas se evidencia que dentro del macro-proceso existe una buena relación entre los colaboradores ya que se evidencia que los porcentajes más significativos se encuentran en la frecuencia bastante de acuerdo. Un 57,1% de los encuestados afirman que tienen una relación de amistad con las personas de su sector; cuando alguno de sus compañeros comete un error es ayudado por sus colegas; existe integración entre colegas y finalmente los funcionarios manifiestan que se sienten cómodos para contar sus problemas a otros colegas. (Ver tabla 20.)

### Macro proceso MEST

Tabla No. 21: Resultados descriptivos de la frecuencia en la variable apoyo del jefe o de la organización" asociados a la escala de clima organizacional.

N° Ítem	FRECUENCIA									
	TEDES		BEDES		NDND		BDEA		TDAC	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Apoyo del Jefe o de la Organización.										
mi sector informado							3	75,0	1	25,0
cosas que conciernen conflictos ocurridos							3	75,0	1	25,0







En el factor apoyo del jefe y de la organización se puede evidenciar que el mayor porcentaje de la población califica este factor con las frecuencias de bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo donde sobresale con un 50% la afirmación el jefe ayuda al trabajador cuando lo precisa, los trabajadores testifican que el dialogo se utiliza para resolver los problemas de la empresa, existe planeamiento en las tareas, los cambios son informados y acompañados por el jefe y las innovaciones que realizan los colaboradores son aceptadas. El 75,0% de los evaluados manifiestan que realizan las tareas con satisfacción, que el jefe acepta nuevas formas de realización de tareas y valora la opinión del jefe, afirman también que el jefe elogia al trabajador cuando hace bien su trabajo, los conflictos son resueltos por el mismo grupo y finalmente expresan que su sector es informado de las cosas que les conciernen. Para finalizar con lo anterior mencionado se afirma que la colaboración del jefe, conlleva a dar soluciones a los problemas presentados por medio del dialogo llevando así a aumentar la satisfacción del colaborador en sus funciones y manifestándose. (Ver tabla 21.)





Tabla 22. Resultados descriptivos de la frecuencia en la variable recompensa asociados a la escala de clima organizacional.

N° Ítem	FRECUENCIA									
	TEDES		BEDES		NDND		BDEA		TDAC	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
los trabajadores son recompensados por su buen desempeño							3	75,0	1	25,0
las tareas que realiza dependen del sueldo	1	25,0			1	25,0	2	50,0		
el trabajador sabe porque está siendo recompensado							2	50,0	2	50,0
se preocupan por la salud de los trabajadores							3	75,0	1	25,0
valoran el esfuerzo de sus trabajadores							3	75,0	1	25,0
las recompensas recibidas están dentro de sus expectativas					1	25,0	3	75,0		
el trabajo bien hecho se recompensa							2	50,0	2	50,0
el salario depende de la calidad de las tareas							4	100,0		
la productividad influye en su salario					1	25,0	3	75,0		
la calidad del					2	50,0	2	50,0		



trabajo influye en el										
salario										

En el segundo factor referente a Recompensa deja notar que el mayor porcentaje se encuentra en la frecuencia bastante de acuerdo, lo que demuestra que los colaboradores están satisfechos con la organización, ya que el 75,0% de los evaluados afirman que la organización valora el esfuerzo de los colaboradores, manifiestan que la productividad influye en el salario, las recompensas recibidas están dentro de sus expectativas y que la organización se preocupa por la salud de sus trabajadores. Finalmente se percibe que la variable recompensa se convierte en este macro proceso en un factor protector que lleva a los trabajadores a desempeñar bien sus funciones, aumentando la productividad de la organización. (Ver tabla 22.)

Tabla 23. Resultados descriptivos de la frecuencia en la variable confort físico asociados a la escala de clima organizacional.

N° Ítem	FRECUENCIA									
	TEDES		BEDES		NDND		BDEA		TDAC	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
la empresa premia la calidad de lo que produce							3	75,0	1	25,0



tiene equipamientos necesarios para realizar las tareas						3	75,0	1	25,0
el ambiente atiende a las necesidades físicas						4	100,0		
el deficiente físico se puede mover con facilidad						4	100,0		
el espacio físico es suficiente			1	25,0		3	75,0		
el ambiente físico es agradable			2	50,0		2	50,0		
el local de trabajo es adecuado						4	100,0		
existen equipamientos que previenen los accidentes laborales			1	25,0		3	75,0		
existe iluminación adecuada en el ambiente de trabajo						4	100,0		
muestran preocupación con la seguridad en el trabajo						2	50,0	2	50,0
el lugar de trabajo es limpio						3	75,0	1	25,0
los equipamientos de trabajo garantizan la salud del empleado						3	75,0	1	25,0
la postura física es adecuada para evitar			1	25,0		2	50,0	1	25,0



daños en la salud										
-------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

El tercer factor de la escala de clima organizacional mide el confort físico. En este aspecto, se observó dispersión en los resultados, sin embargo los porcentajes más significativos se encuentran en la frecuencia bastante de acuerdo, donde el 75,0% de los trabajadores consideraron que el lugar de trabajo es limpio y posee los equipamientos necesarios para mantener la salud de los trabajadores. Un 50,0% afirma que la institución muestra preocupación con la seguridad en el trabajo. Finalmente el 50,0% perciben con una frecuencia de bastante en desacuerdo que ella organización sea agradable. (Ver tabla 23.)

Tabla 24. Resultados descriptivos de la frecuencia en la variable control o presión asociados a la escala de clima organizacional.

N° Ítem	FRECUENCIA									
	TEDES		BEDES		NDND		BDEA		TDAC	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Control o Presión										
el ambiente facilita el desempeño de las tareas							1	25,0	3	75,0
existe un control exagerado sobre los trabajadores							1	25,0	3	75,0



todo está controlado			2	50,0	1	25,0	1	25,0		
exigen que las tareas sean hechas dentro del plazo previsto							4	100,0		
los turnos se controlan					1	25,0	3	75,0		
el jefe usa reglas para penalizar a los trabajadores							4	100,0		
los horarios se pagan con rigor					1	25,0	2	50,0	1	25,0
el jefe presiona todo el tiempo					1	25,0	3	75,0		
nada se hace sin la autorización del jefe	2	50,0	1	25,0			1	25,0		
existe una fiscalización permanente del jefe							3	75,0	1	25,0

En el factor control o presión se evidencia que los porcentajes más significativos se encuentran en la frecuencia de bastante de acuerdo el 75,0% de los valuados están bastante de acuerdo con que en la empresa existe una fiscalización permanente del jefe y los turnos son controlados dentro de la institución. Un 50,0% están bastante



en desacuerdo en el ítem nada se hace sin la autorización del jefe. Un 50% manifiesta estar totalmente en desacuerdo con que en la organización todo está controlado. (Ver tabla 24.)

Tabla 25. Resultados descriptivos de la frecuencia en la variable cohesión entre colegas asociados a la escala de clima organizacional.

N° Ítem	FRECUENCIA									
	TEDES		BEDES		NDND		BDEA		TDAC	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
las relaciones entre las personas del sector son de amistad			2	50,0			1	25,0	1	25,0
quien comete un error es ayudado por los colegas							2	50,0	2	50,0
los colegas auxilian a un nuevo trabajador en sus dificultades							3	75,0	1	25,0
existe cooperación entre los colegas							3	75,0	1	25,0
los trabajadores reciben bien a un nuevo colega							3	75,0	1	25,0
existe integración							3	75,0	1	25,0



entre colegas y trabajadores									
los funcionarios se sienten cómodos para contar sus problemas a otros colegas							4	100,0	

El quinto factor de la escala de clima organizacional hace referencia a la cohesión entre colegas. En este factor predomina con altos porcentajes la frecuencia de bastante de acuerdo. El 75,0% afirman que existe integración entre colegas y trabajadores, percibe las relaciones entre las personas del sector como de colaboración y a su vez manifiestan que existe integración entre colegas y trabajadores. Un 50,0% están bastante de acuerdo con que quien comete un error es ayudado por sus colegas. Sin embargo el 50% de los trabajadores manifiestan que están bastante en desacuerdo con que las relaciones con los trabajadores del sector son de amistad. (Ver tabla 5).



## **Discusión**

En este apartado se presenta un análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la escala de Clima Organizacional, diseñada por Fernandes (2008) en los trabajadores de Servientrega Seccional Bucaramanga. Con la realización de este proyecto se pretendía describir el clima organizacional presentes en los trabajadores de esta organización.





Desde el objetivo planteado se espera brindar información clara que permita a la institución la realización de una intervención que logre cambios significativos que favorezcan la población trabajadora en su desarrollo personal y organizacional.

En la actualidad el buen funcionamiento de la práctica organizacional parte de que "el lineamiento común para todos, se resume en que el éxito de una organización es y depende, del desempeño del talento humano que la conforma" (Brunet, 2005). Por esto la importancia y énfasis en dar continuidad a esta investigación realizando un proceso de intervención y seguidamente una post-aplicación, permitiendo de esta forma no solo una mejor percepción de Clima Organizacional sino el mejor funcionamiento de la organización.

El Clima Organizacional según Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo (2006) "Describe una organización, la distingue de otras e influye en el comportamiento de las personas que la conforman; además, agrupa aspectos organizacionales tales como las prácticas, las políticas, el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las



particularidades del medio físico de la organización". En consecuencia a esto anterior, es preciso mencionar que si una organización provee un inadecuado ambiente físico, social y comportamental a sus funcionarios, es posible que éstos desarrollen algún tipo de riesgo psicosocial.

En los trabajadores de Servientrega seccional Bucaramanga se encontró que en el primer factor evaluado referente al "apoyo del jefe o de la organización" y el quinto factor evaluado relacionado a la "cohesión entre colegas" se encuentra una percepción positiva; siendo para el primero mencionado el rango de percepción positiva de 85 a 115 y para el segundo 26-35, puntuando los dos dentro de este margen. Estos aspectos han sido fundamentales en los diferentes estudios realizados donde el apoyo social se convierte en un factor de protección en el clima organizacional (Peiró y Bravo, 1999).

Mientras que, de los factores evaluados Recompensa, Confort Físico y Control o Presión presentaron una Percepción neutral, lo que nos indica que no existe claridad en lo referente a estos factores, o no se le otorga una importancia significativa dentro de la organización, además teniendo en



cuenta lo planteado por AJE Asturias (jóvenes empresarios) es importante que la institución se centre en mejorar estos factores promoviendo la percepción positiva de los trabajadores ya que el hecho de sentirse satisfechos en su trabajo, que se generen beneficios, que la empresa promueva la autonomía y no el trabajo monótono hace que se aumente la satisfacción y productividad personal y por ende mejore la percepción del clima dentro de la organización.

Para la realización de la discusión se va a tomar solo los factores que arrojaron un nivel de percepción neutral o negativa, con el objetivo de realizar una interpretación adecuada de estos resultados.

El primer factor que se va a analizar es el de "recompensa". Este factor obtuvo un puntaje de 34,06 lo que lo sitúa en el rango de percepción Neutral. Recompensa mide las diversas formas en la que la empresa premia la productividad, calidad y esfuerzo de los trabajadores; este factor es percibido como no directamente relacionado con el esfuerzo, complejidad y calidad de la tarea del trabajador. Brunet (2005) Plantea que "las organizaciones, constituyen en cierta forma una especie de microsociedad (un sistema



social), y está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos". Teniendo en cuenta esto anterior podemos concluir que una de estas dimensiones que pueden afectar el comportamiento de los trabajadores es la recompensa o remuneración, promoviendo o disminuyendo la motivación, sentido de pertenencia y gusto por sus tareas y por la organización, si bien es cierto que este factor no es percibido como negativo, tampoco se le ha otorgado un énfasis dentro de la organización lo que hace que sea de poca relevancia para los trabajadores evaluados pero que a su vez disminuya la motivación y por tanto la estabilidad del empleado y de la empresa.

El factor de "Confort Físico", hace referencia al ambiente físico y la seguridad brindada por la empresa. Este factor arrojó un puntaje de 43,31 que se ubica en el rango de percepción neutral, esta puntuación nos permite percibir que no se da una relación directa entre confort físico y bienestar para los trabajadores de esta organización. Por las condiciones propias del sistema que maneja esta institución, donde el mayor porcentaje de los trabajadores se ven sometidos a realizar su trabajo fuera de las instalaciones de la organización en muchas ocasiones sin los espacios y



tiempos necesarios para un descanso y bajo situaciones riesgosas difíciles de ser controladas directamente por la empresa (accidentes de tránsito, robos, etc.), lo que puede propiciar con mayor facilidad la aparición del estrés, el burnout, fatiga entre otras consecuencias en los empleados, ya que como lo plantea Peiro y Rodríguez (2008) la sensación de estrés laboral puede ser percibida de forma distinta en cada persona, donde lo que se mantiene en igualdad es la sensación de demandas excesivas o situaciones difíciles de ser controladas y que por ende pueden traer consigo consecuencias negativas para el trabajador en sus diferentes espacios.

El factor "Control o Presión" es ejercido por la empresa o los supervisores sobre el comportamiento y desempeño de los trabajadores, este factor arrojó un puntaje de 35,29 que hace referencia a una percepción neutral de los trabajadores. Si se tiene en cuenta que el mayor porcentaje de los trabajadores de esta organización cumplen un papel operativo se puede deducir que su nivel jerárquico es bajo y por tanto con ninguna o poca posibilidad de tener algún control y autonomía sobre las tareas que debe realizar en su trabajo (Juárez, Hernández y Ramírez, 2005; Más & Cárdenas, 1999).



Además la mecánica y estructura de esta empresa exige que cada proceso este con anterioridad planeado y estructurado por ejemplo para la separación de las encomiendas como para su entrega lo que poco permite un trabajo autónomo y en la mayor parte del tiempo supervisado por un superior.

Por otra parte se evidencia que en los macro-procesos existe una percepción positiva frente al confort físico resaltando que la organización cuenta con equipamientos necesarios para mantener la seguridad al igual que preocupación por la salud del trabajador, lo que influye en el colaborador de forma positiva ya que se evidencia preocupación por lo que hace y siente el colaborador de parte de la organización, aportando también a la productividad del trabajador dentro de la organización.

### **Conclusiones**

1. Servientrega seccional Bucaramanga cuenta con un clima laboral positivo, ya que los colaboradores evidencian un buen desempeño en la realización de las tareas dentro de la organización, percibiendo el



ambiente laboral de una forma adecuada lo que aumenta el buen funcionamiento y desempeño de los trabajadores en las diferentes funciones y de esta forma no solo propiciando la salud de los colaboradores sino influyendo positivamente en la productividad de Servientrega.

2. Las relaciones interpersonales en general son adecuadas, sin embargo, se deben fortalecer por medio de la capacitación enfocada al trabajo en equipo.
3. Esta investigación es importante ya que se puede indagar sobre los diferentes aspectos que influyen en el desarrollo adecuado de un colaborador así como identificar aspectos que impiden el progreso de las habilidades y competencias afectando la productividad dentro de una organización.
4. Es importante este tipo de investigaciones, ya que se puede indagar sobre los diferentes aspectos que influyen en el desarrollo adecuado de un colaborador así como identificar aspectos que impiden el progreso



de las habilidades y competencias afectando la productividad dentro de una organización.

## **Recomendaciones**





1. Es conveniente buscar mecanismos de recompensa que aporten a la motivación, sentido de pertenencia a la organización, de tenerse ya estas estrategias de recompensa en Servientrega se debe fomentar el conocimiento y participación de estas a los diferentes trabajadores de la organización.
2. Los sistemas de supervisión, asignación de tareas y evaluación de estas, debe estar orientado no solo hacia la inspección, sino también de manera primordial como un elemento de planificación, participación y toma de decisiones.
3. Es necesario desarrollar programas de capacitación y desarrollo que involucren a todos los colaboradores para mantener las buenas relaciones y fortalecer el trabajo en equipo.
4. Este tipo de proyectos debe tener como objetivo principal el incentivar a la organización para desarrollar un mejor ambiente de trabajo para sus colaboradores, por lo que se recomienda dar continuidad a esta investigación realizando un



proceso de intervención y seguidamente una post-aplicación, permitiendo de esta forma no solo una mejor percepción de Clima Organizacional sino el mejor funcionamiento de la organización.



### Referencias

- AJE asturias. Clima laboral. Recuperado el 15 de Julio de 2012, de <http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Heramienta%20clima%20laboral.pdf>
- Ballen, O. (2005), *Psicología organizacional aplicada a la gestión del capital humano*, 2ª edición, Colombia: 3R editores
- Brunet, L. (2005), *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*, México: Trillas
- Contreras, F. Juárez F, Barbosa D. & Uribe, A. (2010). *Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18 (2), 7-17.
- Chaparro, L. (2006). *Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada)*. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales INNOVAR*, 16(28), 7-32.
- Chiang, M., Salazar, C., - Núñez, A. (2007). *Clima Organizacional y Satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1*. *Ciencia, Arte y Humanidades*, 16 (2), 61-76.
- Cuaderno de administración (2010), *Clima Organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*; Recuperado el día 06 de Julio de 2012 de: [http://cuadernosadm.univalle.edu.co/Articulos/42-Cuadernos\\_de\\_Administracion\\_%28diciembre-2009%29/42-%2803%29\\_Clima\\_organizacional\\_y\\_su\\_diagnostico...%28Monica\\_Garcia\\_Solarte%29.pdf](http://cuadernosadm.univalle.edu.co/Articulos/42-Cuadernos_de_Administracion_%28diciembre-2009%29/42-%2803%29_Clima_organizacional_y_su_diagnostico...%28Monica_Garcia_Solarte%29.pdf)
- Duque, L. (2008). *Recomendaciones para el mejoramiento del Clima Laboral en el cuerpo técnico de investigación de la Fiscalía general de nación seccional Pereira*,



- Furnham, A. (2008); El comportamiento del individuo en las organizaciones, Psicología organizacional. México DF: Alfaomega.
- Méndez, C. (2005). Clima Organizacional en Colombia, El IMCOC: un método de análisis para su intervención, colección lecciones, facultad de administración, Bogotá D.C: Centro editorial Universidad del Rosario.
- Núñez, A., & Monfort, I. (2005). Clima Organización: Resultados del diagnóstico en una empresa. *Transporte Desarrollo y Medio Ambiente*, 25 (1), 42-44.
- Peiró, J. & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*, 29 (1); 68-82.
- Peiro, J. & Bravo, M. (1999). Factores psicosociales en la prevención de riesgos laborales: oportunidades y retos para la psicología del trabajo y de las organizaciones. Valencia: Universidad de Valencia
- Pérez, A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Revista cubana de educación media Superior*, 25 (2), 164-177.
- Pérez, I. Maldonado, M. Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, pp. 231-248.
- Rodríguez, D. (2005) Diagnóstico del Clima organizacional pp. 159-178 en Diagnóstico organizacional. México D.F: Alfaomega.
- Rodríguez, Y., & Remus, M. (2004). Clima Organizacional: Conceptos y experiencias. *Transporte Desarrollo y Medio Ambiente*, 24 (1/2), 27-30.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Andalina, R., (2009) Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20 (4), 67-75.



Sandoval, M.C (2004); concepto y dimensión del clima organizacional. *Hitos de ciencias económico administrativas*; 27:78-82

Servientrega S.A (2011), Manual de calidad. Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado el día 8 de Julio de 2012 de:  
<http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/65838D946.pdf>

Vega, D., Arévalo A., Sandoval, J., Aguilar, M., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia. *Diversitas* 2 (2).



Anexo 1

**Consentimiento informado**

Yo, \_\_\_\_\_ identificado con C.C. \_\_\_\_\_, acepto hacer parte de la investigación sobre clima Organizacional, la cual tiene como objetivo describir como se encuentra el ambiente laboral en Servientrega S.A, el procedimiento de este estudio consta de cuatro pasos esenciales los cuales son sensibilización de la investigación, aplicación del instrumento, análisis de los resultados y socialización de los datos obtenidos, esto con el fin de concientizar a la organización de cómo perciben los colaboradores el Clima Organizacional y plantear un plan de mejora en pro de la organización. El objeto de esta información es ayudarlo a tomar la decisión de participar o no en el estudio de Clima Organizacional, es completamente anónimo y los datos que brinde serán analizados por las practicantes a cargo de la investigación.